

Een nog betere voorbereiding op de toekomst

Een handleiding voor de onboarding van een nieuwe generatie talenten in de bestuurskamer





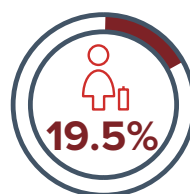
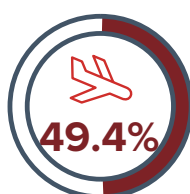
Inhoud:

1. Inleiding
 2. De kenmerken van een effectief onboardingproces
 3. Aanbevelingen voor:
 - a. Het bedrijf
 - b. Leiders binnen het bestuur
 - c. Zittende bestuursleden
 - d. Nieuwe bestuursleden
 4. Conclusie
 5. Bijlage: Checklist voor het onboardingproces
- 

Inleiding

Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op vandaag de dag, en de kans op verstoringen wordt ook steeds groter. In slechts een paar jaar tijd zijn thema's als cyberveiligheid, ESG, talentenwerving en activistisch aandeelhouderschap hoog op de agenda komen te staan bij besturen. Raden van bestuur zijn erachter gekomen dat ze over een breder scala aan vaardigheden en perspectieven moeten beschikken om goed met deze uitdagingen om te kunnen gaan.

De Spencer Stuart Board Index van 2018 stelt dat 14,7% van de nieuwe niet-uitvoerende bestuursleden werd benoemd in de 12 maanden voorafgaand aan deze enquête. Hiervan was 19,5% vrouw en 49,4% was afkomstig uit een ander land.



Lokale besturen worden steeds diverser omdat ze zich aanpassen aan de veranderingen in het zakelijke klimaat en om de aanbevelingen van principe 2.1.5 van de Nederlandse corporate governance code en principe 3.3 van de Belgische corporate governance codes te volgen. Omdat er steeds meer nieuwe gezichten in de bestuurskamer te vinden zijn, zullen de onboardingprogramma's voor nieuwe bestuurders op een aantal punten moeten worden aangepast.

Volgens principe 5.10 van de nieuwe Belgische corporate governance code "krijgen nieuw benoemde bestuurders een gepaste initiële vorming, afgestemd op hun rol, inclusief een update van de juridische en regelgevende omgeving, om te verzekeren dat zij in staat zijn om snel bij te dragen tot de raad".

Principe 5.11 van de Belgische corporate governance code is ook het vermelden waard. Daarin staat namelijk het volgende: "Bestuurders schaven hun vaardigheden alsook hun kennis over de vennootschap bij teneinde hun rol te kunnen vervullen, zowel in de raad als in de comités van de raad waarin zij zetelen. De vennootschap stelt hiervoor de nodige middelen ter beschikking."

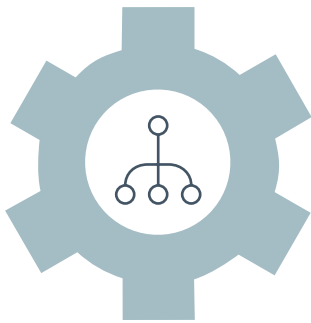
De effectiefste besturen van dit moment geven het onboardingproces de hoogste prioriteit, zodat hun nieuwste talenten snel volwaardig en op volle snelheid mee kunnen draaien. Hiervoor krijgen deze besturen discussies met veel toegevoegde waarde en meerdere, bredere perspectieven terug, wat een concurrentievoordeel oplevert in deze onzekere tijden waarin er zoveel verandert.

In deze publicatie zetten we de kenmerken van een effectief onboardingprogramma op een rijtje en geven we aanbevelingen die belangrijk zijn voor iedereen die een rol speelt in het onboardingproces: het bedrijf, de leiders binnen het bestuur, zittende bestuursleden en nieuwe bestuurders. In de bijlage is ook nog een checklist te vinden voor het onboardingproces. Deze kan besturen helpen om nieuwe onboardingprogramma's op te stellen of om hiaten in hun huidige proces op te vullen.

De kenmerken van een effectief onboardingproces

De basis

Voor een nieuwe bestuurder kan de bestuurskamer een verwarrende, eenzame plek zijn. Zelfs mensen met veel ervaring en die al veel hebben bereikt in hun carrière, kunnen moeite hebben om zich aan te passen aan de gang van zaken in de bestuurskamer, vooral wanneer ze niet de training en informatie krijgen die ze nodig hebben. Hieronder zetten we de kenmerken van een effectief onboardingprogramma op een rijtje. Dit doen we aan de hand van vier pijlers:



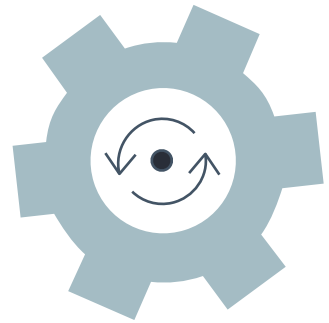
Gestructureerd



Multidimensionaal



Interpersoonlijk



Nooit klaar

Een effectief onboardingprogramma is...



Gestructureerd

Een gestructureerd onboardingprogramma houdt in dat het bestuur goed heeft stilgestaan bij de behoeften van een nieuwe bestuurder en dat het een proces heeft opgesteld voor de onboardingperiode. Het is in ieder geval handig om de volgende stappen in het proces op te nemen: **Maak duidelijk wat u verwacht** van nieuwe bestuurders als het gaat om wat ze moeten leren tijdens het onboardingproces en hoe snel ze iets moeten kunnen bijdragen aan bestuursoverleggen. **Maak duidelijk wie verantwoordelijk is** voor elk aspect van het onboardingproces. **Stem het programma af** op de behoeften en de ervaring van iedere nieuwe bestuurder.



Multidimensionaal

Multidimensionale onboardingprogramma's maken onderscheid tussen verschillende dimensies of categorieën van informatie die nieuwe bestuurders nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. De meeste onboardingprogramma's bieden oplossingen voor één of twee van de aspecten hieronder, maar de beste onboardingprogramma's doen dat voor alle vier de aspecten:

Dimensies van het onboardingproces

1

Bedrijf en strategie: geeft een overzicht van onder andere de bedrijfsprestaties, strategieën, KPI's, concurrenten, risico's, belangrijke thema's in de sector, het regelgevingsklimaat, belangrijke financiële informatie en informatie over de recente en de minder recente geschiedenis van de organisatie.

2

Processen van het bestuur en commissies: geeft informatie over onder andere bestuursprocessen en -publicaties, het protocol voor informatieverzoeken en communicatie met leden van het managementteam.

3

Cultuur en dynamiek binnen het bestuur: biedt context over onder andere de persoonlijkheden binnen het bestuur, de manier waarop bestuurders met elkaar communiceren, keerpunten in de geschiedenis van het bestuur, gewenst gedrag en verwachtingen.

4

Juridische en administratieve informatie: geeft informatie over onder andere de aansprakelijkheidsverzekering voor bestuurs- en kaderleden, board portal-software, notulen, vergoedingen voor bestuurders en beperkingen met betrekking tot handel met voorkennis.

Een effectief onboardingprogramma is...



Interpersoonlijk

Het bestuur is een interpersoonlijk geheel en de beste onboardingprogramma's schenken hier dan ook aandacht aan. De relatie tussen een nieuwe bestuurder en alle andere afzonderlijke bestuursleden is vanaf het begin al zeer belangrijk, zowel voor het delen van informatie als voor de integratie in de cultuur.

Bij interpersoonlijke onboardingprogramma's is er daarom een belangrijke rol weggelegd voor begeleiding. Nieuwe bestuurders geven vaak aan dat de inzet van bestuursmentoren (soms ook wel 'bestuursbuddy's' genoemd) hen het meest helpt bij hun kennismaking met de normen en de onderlinge dynamiek binnen het bestuur, en met belangrijke kennis over de geschiedenis van het bestuur of het bedrijf. Brian Stafford, CEO van Diligent, zegt hierover het volgende: "Momenteel wordt er in onboardingprocessen zelden aandacht besteed aan begeleiding, maar doordat de toegevoegde waarde van begeleiding steeds duidelijker wordt, rijst de vraag: Is dat wel terecht?"



Nooit klaar

Het is te simpel om te denken dat het onboardingproces voor een bestuurslid ooit volledig kan zijn afgerond. Dat dit niet het geval is, wordt ondersteund door [principe 5.11 van de Belgische corporate governance code](#). Het concurrentielandschap en de trends binnen de sector veranderen snel. Iedere nieuwe bestuurder die erbij komt, heeft invloed op de cultuur binnen het bestuur. Daarom wordt er bij de effectiefste besturen nooit gestopt met het onboardingproces van alle bestuurders en maken ze gebruik van een aanpak die professioneel, maar tegelijkertijd ook persoonlijk is.

Benadruk het belang van scholing. Besturen die experts van buiten de organisatie uitnodigen, die bestuurders stimuleren om naar congressen te gaan of die hen interessant leesvoer aanbieden (of die andere dingen doen om hen een frisse blik te geven), bouwen niet alleen regelmatige educatieve momenten in voor de nieuwe bestuurders, maar zorgen ook voor nieuwe invalshoeken en uitdagingen voor zittende bestuursleden.

Stimuleer contact. Dezelfde principes gelden ook voor het stimuleren van sociale connecties tussen bestuurders: de beste besturen gaan altijd door. Activiteiten, van teambuilding tot gezamenlijke etentjes, geven nieuwe bestuurders een zetje in de rug en zorgen voor een sterke sociale structuur, wat een fundamenteel onderdeel is van topbesturen.



Aanbevelingen voor het onboardingproces

Er zijn veel mensen betrokken bij het onboardingproces. In de volgende paragrafen bespreken we een aantal van de uitdagingen die specifiek zijn voor nieuwe bestuurders en doen we aanbevelingen voor iedereen die een belangrijke rol speelt in het onboardingproces:

- A. Het bedrijf
- B. Leiders binnen het bestuur
- C. Zittende bestuursleden
- D. Nieuwe bestuursleden

Aanbevelingen voor het onboardingproces

Het bedrijf

"De company secretary speelt een zeer belangrijke rol. Ik ben lid van drie besturen en er zijn me grote verschillen opgevallen. Bij één bestuur was de company secretary zeer goed voorbereid. Ze vertelde me over haar ervaringen met de onboarding van andere bestuurders, vroeg welk soort proces het best bij mij zou passen en had van tevoren al materiaal voorbereid. Bij de andere twee besturen gebeurde dit niet. Ik moest echt om informatie vragen, zodat ik niets belangrijks zou vergeten."

- Nieuwe bestuurder

Meestal is de company secretary verantwoordelijk voor de onboarding van nieuwe bestuurders. Daarbij werkt hij of zij nauw samen met de leiders binnen het bestuur. Achter iedere positieve onboardingervaring schuilt een company secretary die meer inzicht probeert te krijgen in de achtergrond en behoeften van de nieuwe bestuurder.

Tips voor de company secretary:

- 1 Geef meteen in het begin uitleg over uw rol.** Het lijkt misschien vanzelfsprekend, maar veel bestuursleden zeggen dat ze baat zouden hebben gehad bij een duidelijkere uitleg in het begin: "Als ik meer inzicht had gehad in de rol van de company secretary, had ik beter geweten wanneer en hoe ik haar hulp had kunnen inroepen."
- 2 Geef zoveel mogelijk context.** Notulen van bestuursvergaderingen bevatten vaak niet de details die werden besproken. Ook in biografieën van bestuurders is vaak weinig informatie te vinden over de persoonlijkheden en de favoriete communicatiemethoden binnen het bestuur. Dit type informatie biedt nieuwe bestuurders waardevolle historische en interpersoonlijke context die ze kunnen gebruiken om zichzelf wegwijs te maken bij hun eerste bestuursvergaderingen en contacten met andere bestuurders.
- 3 Besteed veel aandacht aan specialisaties.** Het is belangrijk om erbij stil te staan dat nieuwe bestuursleden, in ieder geval deels, zijn aangetrokken vanwege hun specifieke vaardigheden (bijvoorbeeld e-commerce, marketing, cyberveiligheid). Daarom moet u zich tijdens het onboardingproces mogelijk meer verdiepen in bepaalde afdelingen van het bedrijf.

Aanbevelingen voor het onboardingproces

Leiders binnen het bestuur

"Tijdens mijn onboardingperiode belde ik iedere zondagavond met de voorzitter om alles te bespreken wat hij niet op papier kon zetten: keerpunten uit het verleden, de dynamiek tussen bestuursleden, context met betrekking tot strategieën en wat hij van me verwachtte. Nu zie ik pas hoe belangrijk die gesprekken waren."

- Nieuwe bestuurder

De ontwikkelaar en de drijvende kracht achter het onboardingproces moeten uit de leiding van het bestuur komen, maar omdat in de corporate governance codes niet is vastgelegd wie er over dit proces gaat, mag ieder bedrijf zijn eigen keuze maken (dat wil zeggen, de onafhankelijke leider van het bestuur en/of de voorzitter van de benoemings- en governancecommissie). Hoewel er kleine verschillen zitten in de opzet van het onboardingproces en de prioriteiten bij dat proces voor elk bedrijf, hebben de leiders binnen het bestuur de uiteindelijke verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat het programma gestructureerd, multidimensionaal, interpersoonlijk en nooit klaar is.

Omdat de leiders binnen het bestuur de toon aangeven, is het uiteindelijk hun verantwoordelijkheid om een cultuur tot stand te brengen waarbij nieuwe perspectieven in de bestuurskamer worden geaccepteerd, gewaardeerd en zelfs aangemoedigd. Dit is hét kenmerk van een goed presterend bestuur.

Tips voor de leiders binnen het bestuur:

- 1 Stimuleer nieuwe bestuurders om in hun eerste jaar commissievergaderingen te observeren.** Omdat er steeds meer werk naar de commissies verschuift, kan het observeren van commissies nieuwe bestuurders een goed overzicht geven van de kwesties waarmee het bestuur te maken heeft. Als u nieuwe bestuurders de mogelijkheid geeft om alle commissievergaderingen bij te wonen, biedt u hen een geweldige, leerzame ervaring (zelfs als ze geen actief lid zijn).
- 2 Regel, indien nodig, een afspraak met externe adviseurs.** Als een nieuwe bestuurder een kandidaat is voor de audit- of beloningscommissie, kan een afspraak met het externe auditbedrijf of de externe beloningsadviseur zeer nuttig zijn voor het onboardingproces. Goed presterende besturen besteden niet alleen aandacht aan de onboarding van nieuwe bestuurders in het bestuur, maar ook in commissies.
- 3 Ontwikkel een terugkoppelingscyclus.** Soms gebeurt het dat er jarenlang geen nieuwe bestuurder bij een bestuur komt. Daarom is het zo belangrijk om te leren van de onboardingervaringen van bestuurders wanneer u hier de kans voor hebt. Gebruik de Checklist voor het onboardingproces (blz. 14) daarom om het huidige onboardingproces voor uw bestuur te bespreken en hiaten in dat proces op te sporen.

Aanbevelingen voor het onboardingproces

Zittende bestuursleden

"Ik wou dat ik tijdens mijn onboardingproces meer contact had gehad met andere bestuurders. Achteraf wou ik dat ik meer tijd had doorgebracht met alle bestuurders. Dan had ik meer inzicht gehad in hun achtergrond, in wat hen aansprak in het bestuur en in wat het bestuur aansprak in mij."

- Nieuwe bestuurder

De grootste uitdagingen in de bestuurskamer hebben niet altijd te maken met vaardigheden. Voor veel nieuwe bestuurders is de integratie in de sociale structuur van het bestuur net zo lastig.

Zittende bestuursleden hebben vaak geen formele rol in het onboardingproces, maar toch kan het veel verschil maken als zij daarbij worden betrokken. Ter aanvulling van de rol van de leiders binnen het bestuur kunnen zittende bestuurders nieuwe bestuurders context geven met betrekking tot de bedrijfsstrategie en hen adviseren over manieren waarop zij iets aan het bestuur kunnen toevoegen. De onderstaande vragen geven een indruk van dingen waar nieuwe bestuursleden waarde aan hechten bij hun contact met zittende bestuursleden:

- Wat zijn de belangrijkste kwesties die het bestuur verenigen of verdelen?
- Aan welke onderwerpen zal ik iets moeten bijdragen?
- Zijn er spanningen tussen bepaalde bestuursleden of andere bijzonderheden in de groepsdynamiek waarvan ik moet weten om mijn weg te kunnen vinden bij de eerste paar vergaderingen?
- Over welke publicaties of externe bronnen moet ik beschikken om zeker te weten dat ik altijd op de hoogte ben van de laatste trends op het gebied van governance?

Tips voor zittende bestuursleden:

1

Overweeg een bestuursmentor aan te wijzen. Bij het ontwikkelen van het onboardingproces moet het bestuur overwegen om een 'bestuursmentor' aan te wijzen, of om iedere nieuwe bestuurder te koppelen aan een bestuurslid met meer ervaring. In de VS en Australië wordt dit steeds gebruikelijker. Bestuursmentoren, die soms ook wel 'bestuursbuddy's' worden genoemd, dienen als aanspreekpunt voor nieuwe bestuurders. Bestuurders kunnen hen vragen stellen over allerlei onderwerpen, van de bedrijfsstrategie tot persoonlijke ontwikkeling.

2

Geef achtergrondinformatie over waarom ze zijn aangetrokken. Het bestuur is waarschijnlijk maandenlang bezig geweest om te bepalen over welke vaardigheden de nieuwe bestuurder moest beschikken en om de juiste kandidaat te vinden. Als u nieuwe bestuurders daarover vertelt, wordt hen niet alleen meer duidelijk over het proces voor opvolgingsplanning van het bestuur, maar ook over waarom zij zijn aangetrokken. Zo krijgen ze meer inzicht in wat ze kunnen toevoegen.

Aanbevelingen voor het onboardingproces

Nieuwe bestuurders

"Mijn onboardingervaring was ad hoc, maar ik wist niet beter. Nu zie ik in dat sommige besturen veel beter gestructureerde programma's samenstellen, waarbij de verantwoordelijkheid voor het onboardingproces niet meer voor een heel groot deel op het nieuwe bestuurslid wordt afgeschoven. Als ik dat had geweten, had ik eerder al om meer hulp gevraagd. Dan had ik ook beter mijn best gedaan om mijn ervaringen met het ad-hocproces te verwerken in een beter gestructureerd programma voor toekomstige bestuursleden."

- Nieuwe bestuurder

Nieuwe bestuursleden komen voor flinke uitdagingen te staan. Zo kan het moeilijk voor hen zijn om te bepalen hoeveel tijd en voorbereiding hun werk vergt. En uiteindelijk is het ook hun eigen verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat ze ingewerkt raken. Nieuwe bestuurders mogen niet terughoudend zijn met het stellen van vragen en het aanvragen van materialen of context met betrekking tot onderwerpen waarover zij denken meer informatie nodig te hebben.

Tips voor nieuwe bestuurders:

- 1 Maak uzelf klaar om te besturen** Voordat het onboardingproces officieel begint, zijn nieuwe bestuurders er grotendeels zelf verantwoordelijk voor om zichzelf klaar te maken voor het bestuur. Dit houdt in dat ze op de hoogte moeten zijn van governancetrends en bekend moeten zijn met de grondbeginselen van besturen, commissies en financiën. Nieuwe bestuursleden kunnen zich op meerdere manieren laten informeren: door zich in te schrijven voor publicaties over besturen/governance, externe mentoren te zoeken, zich in te schrijven voor hoog aangeschreven trainingsprogramma's voor bestuurders, enzovoort. Vaak kunnen de company secretary en zittende bestuursleden nuttige aanbevelingen doen voor trainingsprogramma's voor bestuurders of voor publicaties die het geld en de moeite waard zijn.
- 2 Vraag naar wat er van u wordt verwacht.** Als het in het begin nog niet helemaal duidelijk is wat er van een nieuwe bestuurder wordt verwacht, moet deze om opheldering vragen van de CEO en van de leiders binnen het bestuur: *Hoe kan ik iets toevoegen aan het bestuur? Hoe snel moet ik volledig mee kunnen draaien? Wat voor bronnen heb ik tot mijn beschikking?*
- 3 Bouw een netwerk op van externe mentoren.** Het kan zeer nuttig zijn om een netwerk van mentoren en collega's op te bouwen buiten het ecosysteem van uw bestuur. Deze netwerken kunnen bestaan uit andere nieuwe of meer ervaren bestuurders die lid zijn van andere besturen, of zelfs uit mensen met verschillende functies die samenwerken met besturen (beleggers in durfkapitaal, advocaten, adviseurs, enzovoort). Deze externe mentoren kunnen vragen beantwoorden, een beeld vormen van wat de verwachtingen zijn en advies geven op basis van hun eigen ervaringen met bestuurders. Een van de nieuwe bestuurders zei het als volgt: "We doen dit bij ons normale werk. Waarom niet voor onze besturen?"

Conclusie

Een blik op de toekomst

De effectiefste besturen van dit moment geven het onboardingproces de hoogste prioriteit, zodat hun nieuwste talenten snel volwaardig en op volle snelheid mee kunnen draaien. Hiervoor krijgen deze besturen discussies met veel toegevoegde waarde en meerdere, bredere perspectieven terug, wat een concurrentievoordeel oplevert in deze onzekere tijden waarin er zoveel verandert.

"De effectiefste besturen van vandaag de dag krijgen graag feedback, want die informatie houdt hen scherp en laat hen beter presteren. Als er iets is wat besturen van deze publicatie kunnen leren, is het wel dat de onboarding en de prestaties van het bestuur de komende jaren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, aangezien besturen steeds diverser worden en er steeds meer op het spel staat."

- Brian Stafford, CEO, Diligent Corporation

Deze publicatie is verre van uitputtend. We hebben dit stuk gemaakt om een gesprek op gang te brengen in de bestuurskamer: *Hoe effectief is ons onboardingproces voor de nieuwste generatie talenten?* De meeste besturen zullen merken dat kleine aanpassingen aan hun huidige proces veel opleveren.

In de bijlage van dit document vindt u een **Checklist voor het onboardingproces**. Deze bron geeft een overzicht van de hoofdpunten van deze publicatie en biedt een kader voor gesprekken binnen het bestuur.

Diligent Nominations



Nu er zoveel aandacht is voor kwesties met betrekking tot de diversiteit en samenstelling van besturen, is het nog nooit zo belangrijk geweest om toegang te hebben tot gegevens en statistieken waarmee u kansen kunt herkennen en uw bestuur kunt verbeteren. Als u goede governancepraktijken in acht wilt nemen, is het essentieel dat u de informatie tot uw beschikking hebt die onafhankelijke adviseurs, aandeelhouders en mogelijk activistische investeerders ook gebruiken.

De Nominations-module van Diligent helpt u bij benoemingen en governance en biedt de grootste dataset ter wereld om besturen te helpen op de hoogte te blijven, kansen te herkennen en governance-risico's te beperken. Deze tool wordt rechtstreeks in uw Diligent-platform geïntegreerd. Benoemings- en governancecommissies krijgen direct inzicht in de samenstelling van hun bestuur, kunnen die vergelijken met die van hun concurrenten en kunnen hun executive search-organisatie helpen om potentiële kandidaten te vinden, en dat allemaal met slechts een paar muisklikken.

Krijg toegang tot een schat aan gegevens van over de hele wereld en help uw bedrijf verder.

- **Doorzoek meer dan 125.000 profielen en kom in contact met de mensen die erachter zitten.** Dankzij uitgebreide biografieën van meer dan 125.000 bestuurders en executives vindt u C-suite executives die normaal gesproken lastig te bereiken zijn. Met gedetailleerde filters voor bijvoorbeeld werkervaring, demografische kenmerken, regio, sector en vakgebied vindt u de beste prospects om uw opvolgingsplanning mee aan te vullen.
- **Op een intelligente manier toezicht houden op uw bestuur.** U beperkt de governance-risico's door snel een check-up uit te voeren voor de samenstelling en effectiviteit van uw bestuur in vergelijking met dat van uw concurrenten. U kunt een gedetailleerd overzicht bekijken van de factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van een bestuur, zoals diversiteit op het gebied van sekse en leeftijd, relaties tussen bestuurders en de hoeveelheid nevenfuncties van bestuurders.
- **Inzicht in de competenties en kennis binnen het bestuur.** Bekijk de matrix met de competenties en expertise binnen uw bestuur en krijg inzicht in de sterke en zwakke punten van uw bestuur. Bekijk de gegevens per bestuurder of vergelijk de expertise binnen uw organisatie met die van uw concurrenten.
- **Netwerken van bestuurders.** Analyseer de netwerken van bestuurders per bestuurder of per bedrijf, met markeringen voor overlappende bestuursfuncties en lidmaatschappen van besturen van concurrerende bedrijven.
- **De kortste weg naar contact.** Vind de kortste weg naar contact en ontdek hoeveel connecties u van iemand bent verwijderd via organisaties of andere mensen.
- **Een grote hoeveelheid gegevens over een grote hoeveelheid bedrijven.** Doorzoek en bekijk informatie over meer dan 5500 bedrijven die actief zijn op 24 verschillende wereldmarkten en in 40 verschillende indexen zijn opgenomen.

Checklist voor het onboardingproces (Bijlage 1)

De checklist en discussiepunten hieronder zijn opgesteld om besturen en nieuwe bestuurders te helpen hun onboardingprogramma's te beoordelen/verbeteren. Ieder bestuur en iedere nieuwe bestuurder heeft weer andere behoeften op het gebied van onboarding. Daarom moet de lijst hieronder worden beschouwd als uitgangspunt om hierover het gesprek aan te gaan.

We raden nieuwe bestuurders aan om tijdens het onboardingproces in gesprek te gaan met de volgende personen:

Chief executive officer	Lead director of bestuursvoorzitter	General counsel
Andere executives en/of leiders van belangrijke bedrijfsonderdelen (Marketing, IR, IT, HR, Financiën)	Voorzitter van de benoemings- en governancecommissie	Voorzitters van andere commissies en andere bestuursleden
	Company secretary	Externe adviseurs

1 Bedrijf en strategie

DISCUSSIEPUNTEN

- **Strategie:** KPI's, huidige doelstellingen, strategisch plan voor de lange termijn, mogelijkheden, zwakke plekken, potentiële versturende factoren, strategieën op het gebied van kapitaal en talent
- **Prestaties:** financiële prestaties, winstgevendheid, prognoses
- **Informatie over het bedrijf:** geschiedenis van de organisatie, bedrijfsstructuur, bedrijfscultuur
- **Bedrijfsvoering:** supply chain, belangrijkste klanten, operationele uitdagingen, onderliggende infrastructuur
- **Risico's:** risicoprofiel (inclusief risico's voor de sector en het bedrijf); hoe het bestuur en het management risico's beoordelen, omgaan met risico's en over risico's communiceren
- **Sector:** overzicht van de sector, trends binnen de sector, vergelijkingen, grootste concurrenten
- **Aandeelhouders:** belangrijke aandeelhouders, kijk van investeerders op het bedrijf, overzicht van eerdere aandeelhoudersvergaderingen, beoordelingen van onafhankelijke adviseurs
- **Wet- en regelgeving en compliance:** kwesties met betrekking tot wet- en regelgeving en governance waarmee het bedrijf te maken heeft

DOCUMENTEN

- ✓ Strategische plannen
- ✓ Zakelijke en ethische gedragscode van het bedrijf
- ✓ Financiële verslagen (zoals het jaarverslag, budgetten en prognoses)
- ✓ Eerdere winstpublicaties
- ✓ Agenda's van aandeelhoudersvergaderingen
- ✓ Presentaties voor investeerders uit het afgelopen jaar
- ✓ Beloningsplannen voor executives (voor een jaar, op de lange termijn, enzovoort.)
- ✓ Resultaten van een recente personeelsenquête

AANBEVELINGEN

- ✓ Plan een bezoek op locatie in dat is gericht op hoe het bedrijf werkt.
- ✓ Misschien kunt u naar een conferentie of evenement gaan dat op de sector is gericht.
- ✓ Ga naar een dag voor investeerders en naar driemaandelijks gesprekken met investeerders.

2 Processen van het bestuur en commissies

DISCUSSIEPUNTEN

- **Bestuursstructuur en commissies:** leidende documenten of leidend beleid, bestuurscommissies, planning en opzet van commissievergaderingen, proces voor commissies om verslag uit te brengen aan het volledige bestuur
- **Taken en verantwoordelijkheden:** biografieën en de ervaring/achtergrond van bestuurders, taken van bestuurscommissies en leiders binnen het bestuur, fiduciaire verantwoordelijkheden, verwachtingen op het gebied van tijd en prestaties
- **Bestuursevaluatie:** doelen en KPI's voor bestuursprestaties, methoden en frequentie voor het evalueren van de prestaties (op bestuurs-, commissie- en bestuurdersniveau)
- **Prestaties en opvolging van de CEO:** eerdere evaluaties van de CEO, opvolgingsplan, context over eerdere discussies
- **Vaardigheden van bestuursleden:** essentiële vaardigheden, aanbevolen methoden/bronnen om hiaten op te vullen

DOCUMENTEN

- ✓ Reglementen voor het bestuur en de commissies
- ✓ Richtlijnen voor corporate governance
- ✓ Profielen en contactgegevens van bestuursleden
- ✓ Taken van commissies
- ✓ Competentiematrix
- ✓ Recente evaluaties van het bestuur en commissies

AANBEVELINGEN

- ✓ Woon commissievergaderingen bij in het eerste jaar.
- ✓ Overweeg een voorbereidingsprogramma te volgen om hiaten in de basiskennis op te vullen.

3 Cultuur en dynamiek binnen het bestuur

DISCUSSIEPUNTEN

- **Normen en waarden:** de waarden en cultuur binnen het bestuur, gewenst en verwacht gedrag
- **Persoonlijkheden:** achtergrond en persoonlijkheden van bestuurders, sociale rollen binnen de groep, bereidheid om nieuwe bestuurders te begeleiden
- **Communicatie:** algemeen aanvaarde praktijken voor communicatie binnen groepen, voorkeuren voor onderlinge communicatie met andere bestuurders
- **Onderlinge dynamiek:** houding tegenover discussies, belangrijke keerpunten in de geschiedenis van het bestuur, kwesties die het bestuur verenigen of verdelen
- **Terugkoppelingscyclus:** kanaal voor het geven van feedback over het onboardingproces, het proces voor bestuursbeoordelingen en het verbeteren van deze processen

DOCUMENTEN

- ✓ Documenten waarin de cultuur binnen het bestuur wordt beschreven
- ✓ Documenten waarin wordt beschreven wat er van bestuurders wordt verwacht

AANBEVELINGEN

- ✓ Zoek een officiële mentor of 'bestuursbuddy'.
- ✓ Zorg ervoor dat u aanwezig bent bij sociale gelegenheden buiten de bestuurskamer.

4 Juridische en administratieve informatie

DISCUSSIEPUNTEN

- **Agenda's en planning:** agenda voor bestuursvergaderingen, planning voor commissievergaderingen
- **Juridisch advies en aansprakelijkheid:** overzicht van verzekeringen voor bestuurs- en kaderleden, richtlijnen voor notuleren, richtlijnen voor het omgaan met rechtstreekse communicatie van een aandeelhouder
- **Beloning van bestuurders:** controle van het beloningspakket voor bestuurders, opties voor overdracht en belastingen (vooral belangrijk voor jonge, werkende bestuurders)
- **Bestuursmanagementsoftware:** informatie over het gebruik van de bestuurssoftware, proces voor digitale goedkeuringen, toegang tot opslagplaats voor algemene bestuurs- en bedrijfsdocumenten
- **Reiskosten en vergoedingen:** de typen kosten die door het bestuur of het bedrijf worden vergoed, beleid met betrekking tot reizen voor vergaderingen en de bijbehorende vergoedingen

DOCUMENTEN

- ✓ Agenda voor bestuurs- en commissievergaderingen
- ✓ Leermateriaal over de bestuursmanagementsoftware
- ✓ Beleid met betrekking tot reizen en vergoedingen

AANBEVELINGEN

- ✓ Maak een afspraak met de general counsel (en/of een externe adviseur) om alle aspecten van de aansprakelijkheid en de beloningen van u als bestuurder in detail te bespreken.
- ✓ Bekijk hoe persoonlijke assistenten in het onboardingproces kunnen worden opgenomen.